



economico cinese.

Alle preziose indicazioni di Forchielli fanno seguito alcuni approfondimenti che costituiscono il risultato di due nostre missioni operative svoltesi in settembre e in novembre 2010; pubblichiamo poi i contenuti principali del *business plan* che abbiamo preparato in vista della decisione sull'insediamento cinese, con alcuni cenni al piano più strettamente operativo.



This "special" opens with an authoritative contribution ("notes and advice," reads the title) kindly prepared for us by Professor Alberto Forchielli, an Italian businessman who now lives in China most of the year. He also teaches and works as Chairman of the Asia Observatory, which offers significant assistance in understanding the complex world of Chinese economics from a cultural standpoint. Following the valuable advice provided by Prof. Forchielli, this issues contains detailed information that has emerged as a result of the two operational missions we carried out in September and November 2010; next is a feature outlining the main content of the business plan we have drafted in view of the decision to set up in China, with a few words about the more strictly operational plan.



2011 - Nel calendario cinese, l'anno del coniglio

Appunti e consigli per un'impresa italiana in Cina

Notes and advice for an Italian company in China

di Alberto Forchielli - imprenditore, docente, Presidente di Osservatorio Asia

La Cina è sempre diversa ma un po' più uguale. L'eccentricità del paese rimane. Troppo forte è il peso della storia, della cultura, dell'omogeneità. L'orgoglio nazionale, la convinzione di essere diversi permane. Si affianca tuttavia ad una maggiore integrazione nell'ambiente internazionale. Ciò vuol dire: rispetto delle regole, diffusione dell'inglese, responsabilità sempre più importanti. La proprietà intellettuale è talvolta violata, ma meno che negli anni passati. Le corti sono funzionanti e spesso danno ragione al ricorrente straniero.

La protezione ambientale ha guadagnato attenzione. Non è soltanto un manovra propagandistica, è legata al modello di sviluppo del paese. Internet è ormai al livello dei paesi industrializzati, con poche eccezioni.

Investimenti di qualità. Nessun paese al mondo può offrire quanto la Cina per attrarre investimenti produttivi dall'estero. Non esiste altro paese che dispone contemporaneamente di: basso costo dei fattori di produzione (non solo la manodopera), normativa favorevole, stabilità politica, promessa di un grande mercato interno. Negli ultimi due decenni questo magnete ha attratto le multinazionali in misura dominante. Sarebbe tuttavia un errore immaginare la



Alberto Forchielli

China is still different, but it's become a little more the same. The eccentricity of the country remains. The weight of its history, culture and its homogeneity is too great. The national pride, the sense of being different continues. Alongside this, though, is a greater integration in the international environment. That is to say, respect for rules, more widespread English language knowledge, and ever greater responsibilities. Intellectual property rights are sometimes breached, but less so than in the past. The courts are functioning and often judge in favour of foreign petitioners. Increased attention is being given to

environmental protection in what is, rather than a propaganda manoeuvre, part of the country's development model. Internet use has reached the same level as in industrialised countries, with few exceptions.

Quality investments. *No country in the world can offer as much as China to attract investment from overseas manufacturers. No other country can offer a combination of: low-cost production (for various factors, not just labour), favourable regulations, political stability, and the promise of a large domestic market. Over the past two decades, this magnet has attracted predominantly multinational companies. It would be a mistake, though, to see China as the solution to all business*

Cina come soluzione a tutti i problemi aziendali. Senza ripercorrere le difficoltà precedenti e che in parte permangono (lontananza culturale, lingua, etica del lavoro, inesperienza nel business internazionale), è opportuno immaginare che la Cina non aspira più ad essere meramente “la fabbrica del mondo”, un immenso capannone al servizio della committenza straniera. Ora richiede qualità negli investimenti, esige la tecnologia più avanzata, promette di essere un partner e non solo un cliente per il committente o l’investitore. Vanno in questa direzione sia le misure di protezione ambientale che gli aumenti salariali, che tendono insieme a scoraggiare le lavorazioni ad alta densità di manodopera o in settori tradizionali a forte impatto ambientale.

Reddito medio e casseforti debordanti. I Cinesi hanno un reddito pro-capite di valore medio nelle classifiche internazionali, ma il loro paese è molto più ricco. I forzieri statali detengono più di 2.500 miliardi di dollari che spendono con acume e peso politico. Questa massa di denaro circola, le banche hanno fondi da distribuire, il paese ha liquidità. Può dunque acquistare, non soltanto ricevere investimenti. Per questo è in grado di procurarsi l’ultima tecnologia, i migliori talenti, gli strumenti finanziari più sofisticati. Questi asset si inseriscono comunque in un panorama che presenta ancora molti aspetti di arretratezza; tendono però a prevalere. La conclusione rileva che la Cina ha bisogno di sofisticazione ed è disposta ad acquistarla.

La Cina non è per tutti. La capacità va unita alla pazienza. Il tempo è un elemento cruciale. Serve a stabilire le relazioni, a dare un’immagine di serietà, a confermare la lunga gittata dell’investimento. Strappare un assenso ad un contratto, voler firmare anche senza l’accordo è spesso l’anticamera del fallimento. Non si tratta di esaltare le *guanxi*, cioè il sistema di relazioni amichevoli, ma di cementare le relazioni prima di definirle, di mostrare fiducia per vincere la reciproca diffidenza.

Le aziende italiane che hanno investito in Cina sono quasi 2.000. Il 35% di esse è costituito da fabbriche, il resto da uffici. Gli impianti produttivi, secondo un’indagine accurata di Osservatorio Asia, hanno avuto riscontri positivi nell’80% dei casi. È una media analoga a quella dei paesi industrializzati, seppure con valori assoluti ridotti. I riscontri riguardano non soltanto l’aspetto produttivo, ma l’intera catena dell’offerta. Si riscontrano miglioramenti significativi, e talvolta spettacolari, sulle forniture, le infrastrutture, la logistica, i servizi finanziari, le telecomunicazioni.

Conclusioni. La Cina è ancora in grado di valorizzare quelli che Keynes chiamava *the animal spirits*. Propone vantaggi ma richiede impegno, dedizione, qualità ed offre una concorrenza forte, in grado di esaltare la parte più nobile e dinamica dell’imprenditoria.

problems. Without going too deeply into previous difficulties, which in part remain applicable today (cultural distance, language, work ethics, lack of experience in international business), one should not imagine that China aspires to be more than merely “the world’s factory”, a huge industrial shed at the service of foreign customers.

Nowadays, it demands quality investments and the most advanced technology, and promises to be a partner, not just a customer for clients or investors. Both environmental protection measures and wage increases are moving in this direction, which tends to discourage labour-intensive industries and sectors with a traditionally high environmental impact.

Average income and overflowing safes. *The Chinese have a per capita income that comes in as average in the international rankings, but their country is much richer. The state coffers hold more than 2,500 thousand million dollars, which are spent wisely and politically. This amount of money circulates, the banks have funds to distribute, and the country has cash. So apart from obtaining investments, it can also make purchases. Which is why it can get hold of the latest technology, top talent, and the most sophisticated financial instruments. The scenario into which these assets fit, though, still features many, somewhat prevalent, retrograde elements. Which leads to the conclusion that China needs sophistication and is willing to buy it*

China is not for everyone. Capability needs to be accompanied by patience. *Time is of the essence. It is necessary to build relations, to project an image of seriousness, to confirm the long-range investment. Putting on pressure to obtain a contract, wanting to sign without reaching an agreement is often the prelude to failure. It is not a question of exploiting the guanxi, i.e. system of friendly relations, but of cementing relations before they are defined, of showing trust to overcome mutual suspicion.*

Almost 2,000 Italian companies have invested in China. *35% of them consists of factories, the rest of offices. According to a thorough investigation by the Asia Observatory, production facilities have experienced positive results in 80% of cases. It is an average similar to that recorded in developed countries, albeit with lower absolute values. The findings concern not only the production aspect, but the entire supply chain. We have found significant, sometimes spectacular, improvements in supplies, infrastructure, logistics, financial services, and telecommunications.*

Conclusions. *China is still able to bring out the best of what Keynes called ‘the animal spirits.’ It offers advantages but requires commitment, dedication, and quality, and offers strong competition, which will draw out the most dignified and dynamic side of business.*